

MITARBEITER: SO FINDEN SIE MR. ODER MRS. RIGHT!

Anders als in der Klinik können sich Hausärzte in der eigenen Praxis ihr Team selbst zusammenstellen. Doch schon bei der **Suche nach den geeigneten Mitarbeitern** können Ärzte einiges falsch machen. Unsere Serie gibt Tipps zum Umgang mit Bewerbern und wie Sie, den Richtigen auswählen.



Dipl.- Psychologin
Veronika Elliger
Beratung für Personalmanagement
www.personalmanagement-muenchen.de

Die ersten Bewerbungen für die ausgeschriebene Stelle sind eingetroffen, die Vorstellungsgespräche stehen noch bevor: Schon in dieser Phase ist es wichtig, die geeigneten Bewerber* so früh wie möglich an die Praxis zu binden. Doch vielen Praxisinhabern ist nicht bewusst, welche Bedeutung dieser Phase zukommt und welche Erwartungen Bewerber haben.

Feststeht: Langwierige Bewerbungsprozesse schrecken gute Bewerber ab.

Daher ist ein effizientes und professionelles Bewerbermanagement ebenso wichtig wie ein freundlicher Umgang mit den Bewerbern.

Was ist „Bewerbermanagement“?

Der Begriff Bewerbermanagement beschreibt alle Vorgänge im Umgang mit den Bewerbern, konkret beinhaltet dies:

- eingehende Bewerbungen zu erfassen
- Bewerbern den Empfang ihrer Unterlagen zu bestätigen
- Unterlagen anhand der Anforderungskriterien auszuwerten
- Bewerber auszuwählen, die zum Gespräch eingeladen werden sollen
- Bewerbern zu- oder absagen

Da Kandidaten heute kurze Bewerbungsverfahren erwarten, ist Schnelligkeit und Flexibilität entscheidend, um die besten Be-

werber für sich gewinnen zu können. Um geeignete Bewerber an die Praxis zu binden, ist es also wichtig, sowohl die postalischen als auch die digitalen Bewerbungen möglichst zeitnah zu erfassen, auszuwerten, zu ordnen und zu beantworten. In jedem Fall sollte nach Empfang der Bewerbung eine Eingangsbestätigung geschrieben werden, um von vorneherein einen guten Kontakt zu pflegen.

Langwierige Bewerbungsprozesse schrecken gute Bewerber ab.

Alle diese Vorgänge kann eine geeignete Bewerbermanagement-Software un-

terstützen. Ein Vorteil ist, dass sowohl postalische als auch Online-Bewerberdaten in einem System erfasst und zusammengeführt werden. Einige Teilprozesse wie die Einladung zum Vorstellungsgespräch oder eine Zwischenstandmeldung werden automatisiert versandt. Darüber hinaus wird automatisch berücksichtigt, dass gesetzliche Vorgaben wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und datenschutzrechtliche Bestimmungen eingehalten werden. Umso mehr Kandidaten sich bewerben, desto sinnvoller ist der Einsatz einer Software, um Kosten und Zeit zu sparen. Einige Hersteller bieten an, ihre Verfahren 30 Tage kostenlos zu testen.

Neben einer schlanken Organisation der internen Abläufe ist kompetente Kommunika-



Herausforderung Zeugnisanalyse

Die Zeugnisse von Bewerbern richtig zu interpretieren, ist nicht einfach, da Zeugnisse immer positiv formuliert sein müssen. Daher hat sich eine eigene Zeugnissprache mit Standard-Formulierungen etabliert. **Allgemein gilt folgende Formel:** *Er/Sie erfüllte seine/ihre Aufgaben ...*

- **Note 1:** *stets zur vollsten Zufriedenheit.*
- **Note 2:** *zur vollsten/stets zur vollen Zufriedenheit.*
- **Note 3:** *zur vollen Zufriedenheit.*
- **Note 4:** *zur Zufriedenheit.*
- **Note 5:** *im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit.*
- **Note 6:** *Er/Sie hat sich bemüht.*

Hier einige **vordergründig positive Aussagen**, hinter der sich negative Botschaften verstecken:

- „*Sie bemühte sich, den Anforderungen gerecht zu werden*“ bedeutet: „*Sie wurde den Anforderungen de facto nicht gerecht*“
- „*Sie macht sich mit großem Engagement an die ihr übertragenen Aufgaben*“ bedeutet: „*...allerdings leider erfolglos*“
- „*Sie verfügt über gesundes Selbstvertrauen*“ bedeutet: „*Sie überschätzt sich*“

tion nach außen eine weitere Anforderung. Die Bewerber erwarten bei allen Kontakten mit der Praxis Zuverlässigkeit und Freundlichkeit, egal ob diese schriftlich, telefonisch, elektronisch oder persönlich erfolgen. Ein Beispiel sind Telefonate zum aktuellen Stand der Bewerbung.

Wie das Praxisteam sich im Umgang mit möglichen neuen Mitarbeitern verhält, beeinflusst zudem die Außenwirkung. Denn die meisten Jobsuchenden berichten Freunden und Bekannten von den Erfahrungen im Bewerbungsprozess. Daher ist es auch wichtig, abgelehnte Bewerber wertzuschätzen. Grundsätzlich zeigt die Praxis in der Kommunikation nach außen, wie viel ihr an den Bewerbern liegt.

Zusatz Tipp: In der Regel werden nur die aktuellen Bewerbungen gesichtet. Es lohnt sich aber auch ein Blick auf frühere Kandidaten. Besonders diejenigen,

die nicht eingestellt wurden, weil sie quasi auf dem „zweiten Platz“ gelandet sind. Gelingt es, den Kontakt zu den ehemaligen Bewerbern zu halten und sind sie geeignet, ist die erneute Ansprache ein guter Weg, um eine freie Stelle zu besetzen.

Vorauswahl der Bewerber

Liegen die Bewerbungen vor, müssen anhand der Unterlagen diejenigen gefunden werden, die am besten für die Stelle geeignet sind. Sie werden später zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Zunächst muss das Praxisteam dazu aber die Unterlagen der Kandidaten prüfen und auswerten. Im zweiten Serienteil (*Der Hausarzt 6*) ging es darum, die Anforderungen für die zu besetzende Position eindeutig zu definieren. An diesem Katalog orientiert sich jetzt die Vorauswahl. Außerdem müssen die Unterlagen auf formelle Kriterien wie Voll-

► *Große Checkliste für die Auswertung der Bewerbungsunterlagen auf der nächsten Seite*

ständigkeit gesichtet werden. Einen Überblick über sämtliche Punkte, die zu beachten sind, gibt die Checkliste (S. 78).

Nachdem das Praxisteam die Unterlagen gesichtet hat, sollte es die Bewerber in drei Gruppen einteilen:

- auf den ersten Blick geeignet
- möglicherweise/ bedingt geeignet
- ungeeignet

Die geeignet erscheinenden Bewerber sollte das Team möglichst zeitnah zu einem Vorstellungsgespräch einladen. Bedingt geeignete Bewerber erhalten einen Bescheid, dass ihre Unterlagen geprüft wurden und sie zu gegebener Zeit wieder kontaktiert werden. Dies sollte direkt nach den Vorstellungsgesprächen mit den geeigneten Bewerbern erfolgen, wenn also feststeht, ob die Stelle besetzt werden konnte. Ungeeignete Bewerber erhalten eine Absage.

*stellvertretend für beide Geschlechter wird nur die männliche Form verwendet

Wie wird ein Vorstellungsgespräch vorbereitet und was ist bei der Durchführung zu beachten? Das erklären wir in *Der Hausarzt 13*. Alle Serienteile: www.derhausarzt.eu/hausarzt/serien.php

Checkliste für die Auswertung der Bewerbungsunterlagen



Analyse der formellen Anforderungen

- Sind die Unterlagen vollständig oder fehlen Anlagen?
- Sind sie sauber und ohne Eselsohren?
- Sind die Unterlagen in einer Bewerbungsmappe zusammengefasst oder bestehen sie aus losen Blättern?
- Sind sie in einer einheitlichen Schriftart geschrieben?
- Sind Anschreiben und Lebenslauf auf getrennten Blättern oder sind sie beidseitig kopiert?
- Stimmen die Angaben in Anschreiben und Lebenslauf überein oder sind sie widersprüchlich?
- EDV-Kenntnisse
- Hobbies
- Sind die Angaben chronologisch geordnet
- Enthält der Lebenslauf Lücken?
- Ist er übersichtlich gestaltet mit Überschriften und Betreffzeilen?
- Sind die Angaben auf maximal 2 Seiten zusammengefasst?
- Ist das Bewerbungsfoto seriös?
- Enthält der Lebenslauf Unterschrift und Datum?

Analyse des Anschreibens

- Sind Praxisname, Adresse und Anrede korrekt, z.B. Anrede mit „Sehr geehrte Damen und Herren“, obwohl in der Anzeige ein Ansprechpartner benannt ist?
- Enthält das Anschreiben Rechtschreib- oder Grammatikfehler?
- Handelt es sich um einen Serienbrief bzw. ein kopiertes Anschreiben oder hat es individuellen Bezug zur Stelle?
- Ist es klar gegliedert?
- Wird das Motiv/der Grund für die Bewerbung genannt?
- Wird auf die Eignung für die Stelle eingegangen?
- Werden die Muss-Anforderungen erfüllt?
- Wer ist der jetzige Arbeitgeber?
- Was ist die Einkommenserwartung und wann ist der mögliche Eintrittstermin?
- Enthält es Unterschrift und Datum?

Analyse des Lebenslaufs

- Sind die Angaben komplett?
 - Vor- und Nachname
 - Geburtsdatum und -ort
 - Wohnort und Straße
 - Familienstand
 - Schulische Ausbildung/Abschlüsse
 - Berufliche Ausbildung/ Abschlüsse
 - Berufliche Stationen
 - Fortbildungen

Analyse der Zeugnisse*

- Wird die Dauer der ausgeübten Tätigkeiten angegeben?
- Werden Inhalte und Aufgaben der Stelle(n) beschrieben?
- Welche Aussagen werden zu den Muss-Anforderungen gemacht?
- Welche Gründe werden für das Ausscheiden genannt?

* Weitere Informationen zur Zeugnisanalyse auf Seite 73

